

# Gestão & Sociedade

## Revista de Pós-Graduação da UNIABEU - ISSN 2238-8230

### A IMPORTÂNCIA DA CAPACITAÇÃO DO CAPITAL HUMANO NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS, UM ESTUDO DE CASO

18

Uaraci Vorrea Ballotin<sup>1</sup>Viviane Rossato Laimer<sup>2</sup>

**Resumo:** A pesquisa trata-se de um estudo de caso na empresa X Consultoria, abordando aspectos positivos consequentes da capacitação de seus colaboradores e material complementar que aborda a importância que a capacitação tem diante do desenvolvimento organizacional. A investigação é hipotética e considera como parte deste objetivo que o investimento em qualidade e atualização dos saberes teóricos e práticos traz crescimento e desenvolvimento e qualifica a ação do empreendedor e dos seus subordinados. Metodologicamente, é um estudo de caso, de análise qualitativa e quantitativa e usa o método estruturalista encontrado como adequado ao seu desenvolvimento e organização. As principais conclusões deste estudo indicam que as empresas podem manter-se no mercado atual, extremamente competitivo, através da adequada gestão de seus recursos humanos, dando a devida importância à capacitação de colaboradores, para que estes sejam capazes de desenvolver processos com a qualidade necessária, e, desta forma, para que se obtenha vantagem competitiva de mercado.

**Palavras-chave:** capital humano; microempresas; processos de capacitação.

**Abstract:** The research is a case study applied to *X Consultoria* company, addressing positive aspects that are the consequence of the training of its employees and complementary material that discusses the importance training has on organizational development. The research is hypothetical and considers as part of this objective that investment in quality and updating of theoretical and practical knowledge brings growth and development and qualifies the action of the entrepreneur and his subordinates. Methodologically, is a case study, of a qualitative and quantitative analysis and uses the structuralist method found as appropriate for its development and organization. The main findings of this study indicate that companies can stay in current market, which is highly competitive, through proper management of their human resources, giving due importance to the training of employees in order they can develop processes with the required quality, and, thus, to obtain competitive market advantage.

**Keywords:** human capital; microbusinesses; training processes.

## INTRODUÇÃO

Atualmente, no mercado cada vez mais competitivo, as empresas buscam de forma permanente capacitar seus funcionários, com o propósito de conquistar destaque empresarial. Os investimentos em qualidade e atualização dos saberes teóricos e práticos contribuem para o crescimento, desenvolvimento e qualificam a ação do empreendedor e dos seus subordinados,

<sup>1</sup> Administrador, pós-graduado em Gestão de Pessoas - ANHANGUERA EDUCACIONAL;

<sup>2</sup> Administradora, Doutora em Desenvolvimento Regional.

otimizando a produtividade das microempresas. Tais estruturas empresariais são importantes alicerces da economia nacional. No Brasil, se destacam pela grande quantidade e número de vagas de emprego comparadas às empresas de grande porte, como afirma Brito (2012)<sup>3</sup>. Muitos estudos indicam estratégias importantes para a criação de metodologias e processos que possam fazer com que a lucratividade seja aumentada gradativa ou rapidamente, gerando o crescimento esperado. Como dizem Pereira e Nunes (2002)<sup>4</sup>, a estratégia compreende a combinação de ideias que abordam *design*, planejamento, posicionamento, empreendedorismo, cognição, aprendizado, poder, cultura ambiental e configuração. É na cultura ambiental que se encontram os diversos processos que incluem o conhecimento e o desenvolvimento das pessoas. Os subsídios para obter a qualificação necessária mínima de gestores e colaboradores são encontrados atualmente em programas governamentais, e desenvolvidos, muitas vezes, por empresas parceiras do Estado, como o PRONATEC (o Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego), o qual se propõe a qualificar trabalhadores para diversas profissões. Neste contexto, a abordagem deste artigo versa sobre a importância da capacitação do capital humano nas microempresas, merecendo aprofundamento de questões que possam alavancar o desenvolvimento organizacional.

O aceleração do desenvolvimento das microempresas não passa despercebido no mercado de produtos e serviços, em virtude do grau de importância e representatividade na economia brasileira. Por outro lado, há também que se analisar a existência de microempresas que ainda não perceberam que a falta de investimentos na qualificação dos colaboradores é responsável pelo atraso no desenvolvimento de suas potencialidades. A dificuldade dos empreendedores deste tipo de empresas, vinculada a uma cultura onde a falta de planejamento é constante, resulta na extrema deficiência e vulnerabilidade destas empresas, fatos estes, que colocam o Brasil entre os principais países no *ranking* de falência, ou seja 48% das microempresas fecham suas portas antes do final do terceiro ano de atividade (dados de 2010)<sup>5</sup>.

---

<sup>3</sup> BRITO, Raimundo Nonato Leal. **As microempresas e seu regime tributário diferenciado**. In: [www.grupouninter.com.br/revistaorganizaosistemica/index.php/2012](http://www.grupouninter.com.br/revistaorganizaosistemica/index.php/2012). Acesso em 29/01/2014.

<sup>4</sup> PEREIRA, João Antônio Gomes; NUNES, Rogério da Silva. **Cultura Organizacional e Estratégia Competitiva: Um Estudo de Multicasos nas Concessionárias de Automóveis de Santa Maria (RS)**. In: [http://www.fecap.br/adm\\_online/art34/joao.htm](http://www.fecap.br/adm_online/art34/joao.htm) acesso em 29/01/2014.

<sup>5</sup><http://revistapegn.globo.com/Revista/Common/0,EMI317221-17180,00-DAS+EMPRESAS+BRASILEIRAS+FECHAM+AS+PORTAS+DEPOIS+DE+TRES+ANOS.html> acesso em 28/10/2013.

## **2.1 Gestão estratégica de pessoas**

A palavra “estratégia” é uma das palavras mais utilizadas atualmente, sendo comum ouvi-la em reuniões formais ou conversas do dia a dia. Para Aaker (2001)<sup>6</sup>, o desenvolvimento de um sistema de gestão eficaz depende da capacidade de pensar estrategicamente, traduzindo o pensamento em planos bem-sucedidos. Conceitos atualizados e exemplos práticos de experiências bem sucedidas auxiliam a compreensão do texto.

Uma estratégia bem articulada, certamente, será elaborada por um gestor ou colaborador hábil, atualizado. Uma boa estratégia é fonte de informações importantes sobre diversos aspectos, seja sobre o desenvolvimento de processos que objetivam a criação de diferenciais, sobre o mercado de atuação ou até mesmo sobre aspectos pertinentes à análise da concorrência. Tais habilidades que possibilitam o desenvolvimento destas análises são consequência da experiência e da capacitação. De acordo com Hitt, Ireland & Hoskisson (2002, pp. 354-355):

Programas de treinamento e desenvolvimento eficientes aumentam a possibilidade de um gerente se tornar um líder estratégico bem-sucedido. Esses programas passam a ser cada vez mais importantes para o sucesso das empresas, visto que o conhecimento se torna mais integral na conquista e manutenção de uma vantagem competitiva. Além disso, tais programas desenvolvem conhecimentos e aptidões, incutem um conjunto comum de valores-chave e oferecem uma visão sistemática da organização, promovendo, assim, a visão da empresa e a coesão organizacional.

É importante que se fale, também, sobre aspectos da cultura organizacional, que pode também se apresentar como um cenário de convergências e/ou divergências de alta complexidade, justamente, pois envolvem grupos de ideologias, simbologias e valores-chave, como dizem Hitt, Ireland & Hoskisson (2002, pp. 354-355)<sup>7</sup>, os quais, de uma ou outra maneira, são compartilhados e interagem na empresa agregando-se a níveis de influências nas ações e decisões administrativas do negócio em questão. Isso se evidencia no desenvolvimento das competências essenciais, nas habilidades e nas aptidões que buscam se fundamentar em estratégias que produzam resultados favoráveis ao empreendimento.

Há um senso comum entre os profissionais de que, quanto mais a empresa é pequena, mais ela se preocupa com os colaboradores e não os trata como se fossem mais um

---

<sup>6</sup> AAKER, David A. **Administração estratégica de mercado**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

<sup>7</sup> Idem HITT, IRELAND & HOSKISSON (2002, p. 354 - 355).

número que faz parte do processo produtivo. Porém, muitas pequenas e médias empresas não possuem um departamento de recursos humanos competente para solucionar os problemas e tirar as dúvidas dos que trabalham na organização, bem como promover meios de apoiá-lo durante a carreira profissional (Martins & Rodrigues, 2013, p. Única)<sup>8</sup>.

Sem sombra de dúvidas, além de capacitar seus colaboradores, o devido monitoramento dos resultados destes processos e o estímulo à melhora constante também são de grande valia. Muitas das microempresas são berços de novas ideias. Via de regra, encontram ou criam propostas muito competitivas, o que, muitas vezes, as mantêm no mercado.

## **2.2 Capital humano**

Diante desta perspectiva estratégica, percebe-se a importância de desenvolver no ser humano as suas capacidades intelectuais, suas habilidades natas, ou até mesmo inserir em seu contexto comportamental novas habilidades, muitas vezes obtidas através de capacitações (Rebouças, 2013)<sup>9</sup>.

A qualificação dos colaboradores e funcionários de uma empresa envolve não somente os profissionais que ocupam os cargos da diretoria, gerência e supervisão, mas também o pessoal da área de atendimento, e até de limpeza. A capacitação de funcionários, também referida como “treinamento”, na maioria dos casos, é um serviço terceirizado prestado por uma consultoria especializada em treinar pessoas. O êxito ou as perdas em um negócio são causados pelo espaço físico, capacidade tecnológica, capital empregado e a capacidade do pessoal de uma empresa. Quanto mais avançada é a tecnologia inserida na empresa, maior será a necessidade em capacitar os profissionais que trabalharão com essa tecnologia (Rebouças, 2013, p. 1)<sup>10</sup>.

Segundo a afirmativa de Rebouças (20013), há uma estreita relação entre o desenvolvimento profissional e econômico na preparação do capital humano que se capacita para todo e qualquer tipo de trabalho. Isso tem relação com: os processos de qualificação, as habilidades, a capacidade intelectual, a educação, o comportamento e as técnicas de trabalho, envolve, também, a motivação para a atualização do conhecimento, as perspectivas de se tornar estável no emprego.] Os profissionais valorizam iniciativas de processos de treinamento, quando estes se relacionam a capacitação de agentes de mudanças e na

---

<sup>8</sup> MARTINS, Wilson; RODRIGUES, Daniele. **Por que se preocupar com o RH de uma Pequena ou Média Empresa?** In: <http://www.willsonmartins.com.br/?p=730> acesso em 24 out.2013.

<sup>9</sup> REBOUÇAS, Fernando. Capacitação de Funcionários. In: <http://www.infoescola.com/administracao/capacitacao-de-funcionarios/> acesso em 15/01/2014.

<sup>10</sup> REBOUÇAS (2013), Idem.

estruturação ou composição de novos valores corporativos (Rebouças, 2013)<sup>11</sup>.

Ainda cabe mencionar a diferença presente no capital humano e no capital intelectual. Segundo Rodrigues (2006)<sup>12</sup>, “O primeiro alberga o valor da formação do pessoal, das suas competências, do seu potencial futuro e, sobretudo do seu talento latente, por vezes escondido e subutilizado”.

Em relação ao capital intelectual, o mesmo autor afirma que trata-se da avaliação do capital estrutural, aquele que estrutura a empresa com base de dados, ficheiros de clientes, comunidades de fidelização, marcas, patentes, processos, redes de parceria etc., entre outros, mas dá a mesma atenção ao capital intelectual e, neste, o capital humano, visando transformar o máximo de capital humano em capital intelectual estrutural, coletivo, da organização.

### **2.3 Desenvolvimento organizacional**

Dispondo de capital humano e intelectual adequado, o desenvolvimento organizacional é desencadeado de forma contínua. Este desenvolvimento trata-se de “[...] comportamentalismo característico que se refere à organização como um conjunto de atividades diferentes realizadas por pessoas diferentes que trabalham em prol da mesma” Dantas (2013, p. 1)<sup>13</sup>. Para a autora, o desenvolvimento organizacional é o contraponto do que se conhece como “organizações tradicionais” e delas se diferencia pelas relações “patrão/empregado”, fortalecendo a unidade dos colaboradores, a confiança, a responsabilidade, a participação, a descentralização e a solução de crises, problemas e conflitos, buscando soluções através de negociações fundamentadas na globalidade e aplicadas com bom senso.

O desenvolvimento organizacional, nos dias atuais, prescinde de fatores mutáveis para a melhoria das relações sociais e produtivas. No pensamento do método denominado “readministração”, viu-se que é possível criar novas formas de intervir na “[...] forma de gerir as organizações, de um lado organizações eficientes, eficazes e efetivas e, do outro lado, indivíduos satisfeitos, atualizados e recompensados com e pelo que fazem (Caravantes; Bjur,

---

<sup>11</sup> REBOUÇAS (2013), Ibidem.

<sup>12</sup> RODRIGUES, Jorge Nascimento. **Quanto vale a massa cinzenta da sua empresa** (comenta Intellectual Capital de Leif Edvinsson). In: <http://janelanaweb.com/livros/edvinsson.html> acesso em 29/01/2014.

<sup>13</sup> DANTAS, Gabriela Cabral da Silva. Desenvolvimento Organizacional. In: <http://meuartigo.brasilescola.com/administracao/desenvolvimento-organizacional.htm> acesso em 15/01/2014.

A readministração entende que o homem moderno despende significativa parte de sua vida dentro de organizações, trabalhando para organizações e que, portanto, as organizações e as tarefas que executam são, respectivamente, o lugar e o foco apropriado para buscar seu desenvolvimento. Não queremos dizer que as organizações têm a obrigação de desenvolver seus recursos humanos, simplesmente porque entendemos que desenvolvimento, por definição, é sempre autodesenvolvimento. Entretanto, as organizações podem criar – ou não – as condições para que os indivíduos desenvolvam seus talentos, cresçam profissionalmente, busquem sua autorrealização, preencham seu potencial, sejam tudo aquilo que eles têm condições de vir a ser (Caravantes; Bjur, 1997, p. 56)<sup>15</sup>.

Nesta perspectiva, há o reconhecimento das vantagens do investimento em capital humano, para fortalecer o conhecimento, o trabalho e os processos de gestão. Nesse contexto, o capital humano se desenvolve junto com a empresa, evidenciando significativamente uma melhor *performance* aos objetivos das organizações.

O processo de desenvolvimento organizacional deve ser pensado tendo como pressuposto que toda e qualquer mudança em uma organização deve ser acolhida após estudos e efetivo planejamento.

Araújo (2000<sup>16</sup>) argumenta que a mudança organizacional perpassa por modificações em diversos aspectos, tais como: comportamento, estrutura e tecnologia. Quando ocorrem programas com o propósito de provocar mudanças na organização, torna-se indispensável um maior envolvimento da alta gestão; esta, por sua vez, envolvida no processo e ciente da importância do envolvimento de todos para que não haja discrepância com a visão, missão e valores organizacionais.

Para Raymundo (1982)<sup>17</sup>, o desenvolvimento organizacional se propõe a contribuir para a melhoria da empresa. Assim, de forma a melhorar a qualidade de vida no ambiente de trabalho, normalmente estas empresa estão precisando de mudanças, necessitando da intervenção de um agente externo, já que não está nítido quais suas carências, agindo de forma a facilitar as modificações na empresa.

---

<sup>14</sup> CARAVANTES, Geraldo R.; Caravantes, Cláudia B.; BJUR, Wesley E. **Administração e Qualidade** - a superação dos desafios. São Paulo: Makron Books, 1997.

<sup>15</sup> CARAVANTES; BJUR, 1997. Idem.

<sup>16</sup> ARAÚJO, Luis César Gonçalves. Organização sistemas e métodos e as modernas ferramentas de gestão organizacional. São Paulo: Editora Atlas, 2001.

<sup>17</sup> RAYMUNDO, Paulo Roberto. O Que é Administração. São Paulo: Editora Brasiliense, 1992.

## **MÉTODOS E TÉCNICAS DA PESQUISA**

24

Trata-se de um estudo de caso específico. Segundo Yin (2005), o estudo de caso se caracteriza pela profundidade com que analisa o fenômeno em seu ambiente de execução. Desta forma este estudo teve a Empresa de Consultoria X como objeto específico de análise.

A escolha pela empresa ocorre de forma intencional, em virtude das facilidades em obter as informações necessárias à pesquisa.

A coleta de dados ocorreu a partir de pesquisa documental, analisando as fichas disponíveis para encaminhamento às vagas, além de conversa informal durante o contato com os indivíduos.

## **O CASO EMPRESA “X” CONSULTORIA**

Na empresa X Consultoria, situada no Rio Grande do Sul, seus serviços são realizados por uma equipe preparada para atuar e ativar processos de recrutamento e seleção. A empresa atua no mercado desde o ano de 2011. Seu principal foco é o desenvolvimento de processos de recrutamento e seleção para empresas no estado do Rio Grande do Sul.

No início de suas atividades, a empresa contava com dois profissionais que, além de gerenciar a microempresa, também desenvolviam todos os processos. Houve uma busca por parte dos dois consultores por capacitação, visto que o ramo de atuação exigia conhecimento e *expertise*. Um trabalho de análise de mercado foi realizado, e alguns pontos foram constatados diante da concorrência no ramo de empresa, que atua com recrutamento e seleção de profissionais, no estado do Rio Grande do Sul:

- Falta de confiança nas empresas do ramo;
- Pouca capacitação técnica dos profissionais;
- Pequena preocupação com o pós-vendas;
- Negligência no repasse de informações sobre o cadastramento por parte da contratada;
- Falta de organização nos cronogramas de entrevistas;
- Falta de uma eficaz administração dos dados de encaminhamentos de profissionais a processos seletivos;
- Comunicação ineficiente da empresa contratada para com seus clientes.

Nos anos de 2011 e 2012, vários cursos de capacitação foram feitos pelos profissionais, cursos focados diretamente na área de atuação da consultoria. Como consequência pode-se verificar que a consistência dos processos, sua eficiência e eficácia obtiveram uma considerável melhora. As principais deficiências encontradas antes do início das capacitações dos consultores foram:

- Falta de embasamento teórico apropriado, o que dificultou a criação de processos eficazes;



- Falta de confiança dos clientes na empresa, fato resultante de processos desenvolvidos sem o devido embasamento teórico, e, mais uma vez, tornando-os ineficazes;
- Problemas no desenvolvimento de projetos, com um escopo apropriado, ocasionado pela falta de capacitação. Os projetos não obtinham o resultado esperado, gerando uma relação não promissora entre contratante (clientes) e contratada (consultoria);
- Imagem negativa da organização, em relação à obtenção dos objetivos estabelecidos com os projetos. A imagem da empresa perante os clientes não era positiva, o que dificultava o aumento da carteira de clientes ativos;
- Falta de um pós-vendas de serviços.

A partir destas constatações, deu-se início a um trabalho de resolução pelo próprio grupo de consultores, o qual se dispôs a adotar o método de Edvinsson e Malone (2006)<sup>18</sup>. Este método consiste em melhorar o reconhecimento e valorização do próprio grupo, que foi sendo estendido aos demais colaboradores, contratados posteriormente. Foi introduzido um banco de conhecimento, que é parte da intranet do grupo, e uma aplicação do sistema de conhecimento através da internet, o qual permite que todo o pessoal possa sugerir novas ideias aos processos atuais ou melhorias. Criou-se, também, um mecanismo interno para que todos possam expressar as necessidades de formação (treinamentos e capacitações) e ações de promoção de competências pessoais que são alimentadas pelo gestor (proprietário) e pelos próprios colaboradores. Também foi adotada uma nova forma de pagamento, a qual enfatiza a produtividade individual, comissionando os colaboradores conforme as metas atingidas.

Também, de forma estratégica, foi composto um ambiente de conectividade permanente, expressando exatamente o ambiente de interação entre as pessoas e a conexão dos seus conhecimentos e estudos a que se propõem desempenhar.

Com estes fundamentos e com a profissionalização do ambiente cultural, como refere Carvalho (2012)<sup>19</sup>, apostou-se na capacitação dos colaboradores da X Consultoria, assim, inevitavelmente, o melhor engajamento da equipe consolidou a qualidade dos processos internos, refletidos na interatividade com os clientes. Esta foi a forma adotada para amenizar e, em alguns casos específicos, sanar os fatores problematizadores. São alguns dos fatores importantes que definem o estágio pós-capacitação dos consultores:

- Maior assertividade nos processos desenvolvidos;

---

<sup>18</sup> EDVINSSON, Leif; MALONE, Michael S. **Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower**. New York: Harper Collins Publishers, 2006. (1st edition: March 6, 1997).

<sup>19</sup> CARVALHO, Fábio Câmara Araújo de. **Gestão do conhecimento**. São Paulo: Pearson, 2012.



- Maior confiança por parte dos clientes;
- Melhores resultados obtidos com projetos desenvolvidos;
- Aumento da sensação de confiança por parte dos clientes;
- Aumento da carteira de clientes;
- Melhora substancial da imagem organizacional;
- Aumento considerável de indicações.

Atualmente a empresa conta com seis consultores. A capacitação de todos é realizada mensalmente através de programas internos de capacitação. Tais programas são reuniões com pauta clara, onde a experiência dos profissionais é compartilhada com todos os participantes, desta forma todos poderão, além de receber as informações de forma coerente e padronizada, conhecer as situações vivenciadas por seus colegas e receber instruções sobre comportamentos esperados.

#### **Procedimentos operacionais padrões e capacitação**

Na segunda fase do processo de capacitação, foi elaborado o POP da empresa (Procedimentos Operacionais Padrões), o qual tornou toda comunicação, atendimento e processos claros e objetivos dentro da visão da organização.

Atualmente todo o sistema da empresa segue parâmetros e padrões de atendimento. Estas mudanças tornaram a comunicação mais eficaz, e fizeram com que eventuais problemas pudessem ser resolvidos com mais facilidade e agilidade por todos os colaboradores. Por sua vez, a orientação adequada de toda a comunicação entre consultores e clientes tornou positiva a imagem da empresa, transmitindo maior confiança e clareza sobre os processos desenvolvidos pela equipe.

Os processos de treinamento foram enfatizados na comunicação, relações com clientes, pós-vendas, e padronização de métodos e procedimentos internos. Para cada profissional foram gastos, em média, o período de trinta minutos diários em processo de orientação (*mentoring*), reuniões duas vezes na semana com a duração de quarenta minutos cada uma e treinamento mensal com todos os colaboradores. Este último com duração de duas horas. O investimento médio em capacitação por colaborador foi de cerca de R\$ 70,00 mensais. (média baseada em um valor de salário de R\$1.000,00 mensais, períodos de trinta minutos de instruções diárias, duas reuniões de quarenta minutos por semana e um treinamento de até duas horas por mês).

#### **HISTÓRICO DE PROCESSOS:**

Cadastramento de profissionais que buscam recolocação.

2011 – Média de dez profissionais cadastrados por semana.

2012 – Variação de dez a quinze profissionais cadastrados por semana.

2013 – Variação de quinze a dezessete profissionais cadastrados por semana.

Consultoria Empresarial:

2011 – 100 Clientes ativos

2012 – 250 Clientes ativos

2013 – 370 Clientes ativos

Admissões de profissionais:

2011 – 15% de recolocação

2012 – 17% de recolocação

2013 – 19% de recolocação

Indicações da empresa para novos clientes em processos de recrutamento e seleção:

2011 – 5%

2012 – 7%

2013 – 25%

Observa-se, com os dados mencionados, que o crescimento da empresa, a partir de 2011, quando foram identificados os problemas e iniciado o processo de mudança, foi melhorando, retomando de forma gradual a confiança dos clientes. Em 2012, havia uma demanda de 15 clientes, ocorrendo um acréscimo de 5 clientes por semana. Em 2013, chegou a 17 clientes por semana aumentando ainda mais o desempenho da empresa. O sinal dos efeitos benéficos do novo processo, bem como os investimentos realizados nos colaboradores, foi determinante para a evolução dos dados desta fase.

Em se tratando dos clientes ativos, observa-se que no período de 2013, em comparação com 2011 (100 pessoas inscritas), o aumento de clientes foi superior a três vezes o número de inscritos em 2011. Já em 2012, passou de 100 para 250, chegando em 2013 a 370 pessoas inscritas e encaminhadas a empregos.

Adotando e consolidando as mudanças, a empresa X Consultoria conseguiu efetivar, de forma ascendente, um percentual de 15% de recolocação de clientes no mercado de trabalho em 2011, 17% em 2012 e 19% em 2013. Esta constatação reforça que o investimento em capital humano é válido, proporciona um retorno representativo, além de provocar a melhora no desempenho da empresa. De forma contínua, ano a ano observou-se um aumento na produtividade dos colaboradores, que passaram a conhecer melhor os objetivos da empresa, realizar os encaminhamentos de forma mais interativa. A partir destas constatações, a empresa optou por permanecer com a capacitação, principalmente na área de relações

humanas, com o propósito de melhor conhecer os clientes e acompanhar os processos de recolocação.

Em se tratando a indicação da empresa a novos clientes, a empresa X Consultoria vem obtendo melhoras, já que seu objetivo principal é o de encaminhar e acompanhar as contratações de seus clientes, de forma a também ajudá-los a entender a complexidade das tarefas que assumirão, sempre apoiando e subsidiando o conhecimento necessário a um vínculo duradouro de trabalho. O fato de partir de 5% de sucesso nesse empreendimento e chegar a 25%, ao longo de três anos observados, é outro importante sinal de que os colaboradores são os responsáveis pelos negócios da empresa e estão preparados para enfrentar as mudanças no mercado.

Castilho (1999, p. 66)<sup>20</sup> se manifesta dizendo que só a mudança não é suficiente para obter os resultados desejados, “[...] é preciso levar o grupo que compõe a organização a estruturar seu caminho, de modo a se ter uma visão compartilhada e articulada”, fazendo do ambiente um espaço reconhecido pelas pessoas, colaboradores e clientes.

O clima da organização é um conjunto de valores e atitudes que refletem o relacionamento e o comportamento das pessoas em determinado grupo. Já a cultura organizacional de uma organização está relacionada à sua historicidade, baseada nas crenças formadas no convívio diário, na aceitação dos padrões de resoluções de conflitos e problemas, nas normas e padrões de comportamentos aceitos pelo grupo (SERRÃO, 2010, p. 13)<sup>21</sup>.

O clima de grupo tem se estabelecido entre colaboradores como um sistema de relacionamento funcional e cultural, influenciando e sendo influenciado pelo grupo de forma constante e permanente.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Ao final, apontam-se questões relacionadas com a aprendizagem e a adaptação às mudanças como essenciais para que as microempresas permaneçam no mercado de forma mais promissora. A inovação é indispensável nas empresas já que pode ser visualizada como a necessidade de preparar os colaboradores para um processo genérico, conjunta com a visão

---

<sup>20</sup> CASTILHO, Áurea. **Liderando Grupos**: um enfoque gerencial. Rio de Janeiro: Editora Qualitymark, 1999.

<sup>21</sup> SERRÃO, Marília. **DO - Desenvolvimento Organizacional**: pressupostos básicos na implantação de um processo de mudança. In: <http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/do-desenvolvimento-organizacional-pressupostos-basicos-na-implantacao-de-um-processo-de-mudanca/38734/> 15 de fevereiro de 2010. Acesso em 30/01/2014.

direta nas situações reais de cada empresa, de cada empreendimento, para que se possa encontrar a maneira mais apropriada de crescimento sustentável em cada ramo de atuação.

As microempresas são diferentes entre si. Isso ocorre em virtude das diferentes rotinas, dependendo da realidade de suas atividades, bem como da complexidade de seus processos. Por isso, a sua adequação depende da formação qualitativa dos seus empreendedores e dos seus colaboradores. Quanto mais essas rotinas e padrões forem direcionados ao comportamento e incorporados às suas estruturas e procedimentos, maior será a qualidade nos seus processos.

Percebe-se, ainda, que a capacitação protege a empresa de eventuais perdas de qualidade, ou, ainda, da baixa produtividade, proporcionando uma maior habilidade perante as novas tecnologias. O profissional se sente mais motivado e com maior autoestima.

Diante do objetivo geral do trabalho, pode-se constatar de que o desenvolvimento de microempresas está atrelado, inevitavelmente, ao desenvolvimento de sua equipe, composta por gestores e demais colaboradores. A eficácia da capacitação dar-se-á da melhor forma se houver estudos preliminares adequados, que analisem o perfil das pessoas que atuam na equipe, a estrutura disponibilizada e o ambiente já existente. Tais fatores são importantes e influenciadores do comportamento e de processos que têm como objetivo a potencialização de habilidades humanas.

Constata-se, ainda, que os ganhos com a adequada capacitação dos recursos humanos são grandes e que pessoas adequadamente capacitadas são essenciais para o desenvolvimento de processos com qualidade melhorada. Observa-se que todo e qualquer processo que vise desenvolver pessoas dentro de uma organização deve ser visto como investimento direto, e não, custo; para obter sucesso em tais processos é necessário que sejam desenvolvidos de maneira sistêmica, atendendo o máximo de necessidades existentes.

Desta forma, o presente artigo poderá ainda, futuramente, analisar pontos-chave diferentes, do desenvolvimento humano, focando em determinados aspectos que poderão ser constatados como importantes, diante das atuais e rápidas mudanças de mercado, assim contribuindo diretamente para que estudantes do tema e empreendedores possam munir-se de informações importantes que inevitavelmente poderão dar a sustentação necessária para o futuro de muitas microempresas.

**REFERÊNCIAS**

30

- AAKER, David A. **Administração estratégica de mercado**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- ACEVEDO, Cláudia Rosa, NOHARA, Jouliana Jordan. **Monografia no curso de Administração**: guia completo de conteúdo e forma: inclui normas atualizadas da ABNT, TCC, TGI, trabalhos de estágio, MBA, dissertações, teses. São Paulo: Atlas, 2010.
- ARAÚJO, Luís César G. de. **TGA - Teoria Geral da Administração**; aplicação e resultados nas empresas brasileiras. São Paulo: Atlas, 2004.
- ARAÚJO, Luís César Gonçalves. **Organização sistemas e métodos e as modernas ferramentas de gestão organizacional**. São Paulo: Editora Atlas, 2001.
- BRITO, Raimundo Nonato Leal. **As microempresas e seu regime tributário diferenciado**. In: [www.grupouninter.com.br/revistaorganizacaosistemica/index.php/2012](http://www.grupouninter.com.br/revistaorganizacaosistemica/index.php/2012). Acesso em 29/01/2014.
- CARAVANTES, Geraldo R.; Caravantes, Cláudia B.; BJUR, Wesley E. **Administração e Qualidade - a superação dos desafios**. São Paulo: Makron Books, 1997.
- CARVALHO, Fábio Câmara Araújo de. **Gestão do conhecimento**. São Paulo: Pearson, 2012.
- CASTILHO, Áurea. **Liderando Grupos**: um enfoque gerencial. Rio de Janeiro: Editora Qualytimark, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Editora Campos, 2003.
- CINTRA, Josiane C. Projeto de vida: o que você quer ser quando crescer. In: CINTRA, Josiane C. *et al.* **Desenvolvimento pessoal e profissional**. Valinhos: Anhanguera Publicações, 2011.
- DAFT, Richard L **Teoria e projeto das organizações**. Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos, 1999.
- DANTAS, Gabriela Cabral da Silva. **Desenvolvimento Organizacional**. In: <http://meuartigo.brasile scola.com/administracao/desenvolvimento-organizacional.htm> acesso em 15/01/2014.
- DRUCKER, P. F. **Introdução à administração**. São Paulo: Pioneira, 2000.
- EDVINSSON, Leif; MALONE, Michael S. **Intellectual Capital**: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower. New York: Harper Collins Publishers, 2006. (1st edition: March 6, 1997).
- ECKES, George. **A revolução seis sigma**: o método que levou a GE e outras empresas a

transformar processos em lucro. Rio de Janeiro: Editor Campus, 2001.

FLEURY, Maria Tereza Leme *et al.* **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1996.

FRANCO, Décio Henrique & CAZELA, Moisés Miguel. Empowerment. In: FRANCO, Décio Henrique *et al.* **Tecnologias e ferramentas de gestão**. Campinas: Alínea, 2011 (Ed. Esp.).

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

<http://revistapegn.globo.com/Revista/Common/0,EMI317221-17180,00->

[DAS+EMPRESAS+BRASILEIRAS+FECHAM+AS+PORTAS+DEPOIS+DE+TRES+ANO S.html](#) acesso em 28/10/2013.

HITT, Michael A., IRELAND, R. Duane, HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica**. Tradução José Carlos Barbosa dos Santos e Luiz Antônio Pedroso Rafael. São Paulo: Pioneira, 2002.

LAKATOS, Eva Maria, MARCONI, Marina Andrade. **Fundamentos da metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTINS, Wilson; RODRIGUES, Daniele. **Por que se preocupar com o RH de uma Pequena ou Média Empresa?** In: <http://www.willsonmartins.com.br/?p=730> acesso em 24 out. 2013.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 1995.

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo**. Rio de Janeiro: Editora José Olympio, 2003.

NONAKA, Ikujiro e TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação do conhecimento na empresa: como as empresas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PEREIRA, João Antônio Gomes; NUNES, Rogério da Silva. **Cultura Organizacional e Estratégia Competitiva: Um Estudo de Multicasos nas Concessionárias de Automóveis de Santa Maria (RS)**. In: [http://www.fecap.br/adm\\_online/art34/joao.htm](http://www.fecap.br/adm_online/art34/joao.htm) acesso em 29/01/2014.

RAYMUNDO, Paulo Roberto. **O Que é Administração**. São Paulo: Editora Brasiliense, 1992.

REBOUÇAS, Fernando. Capacitação de Funcionários. In: [http://www.infoescola.com/administracao/\\_capacitacao-de-funcionarios/](http://www.infoescola.com/administracao/_capacitacao-de-funcionarios/) acesso em 15/01/2014.

# **Gestão & Sociedade**

## **Revista de Pós-Graduação da UNIABEU - ISSN 2238-8230**

32

RIBEIRO, Jorge Puciano. **O ciclo do contato**. São Paulo: Editora Summus Editorial Ltda, 1997.

RODRIGUES, Jorge Nascimento. **Quanto vale a massa cinzenta da sua empresa** (comenta Intellectual Capital de Leif Edvinsson). In: <http://janelanaweb.com/livros/edvinsson.html> acesso em 29/01/2014.

SCHERMERHORN, Jr. Jonh R *et al.* **Fundamentos de comportamento organizacional**. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SERRÃO, Marília. **DO - Desenvolvimento Organizacional**: pressupostos básicos na implantação de um processo de mudança. In: <http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/do-desenvolvimento-organizacional-pressupostos-basicos-na-implantacao-de-um-processo-de-mudanca/38734/15> de fevereiro de 2010. Acesso em 30/01/2014.

SROUR, Robert H. **Poder, cultura e ética nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

THIRY-CHERQUES, Hermano Roberto. O primeiro estruturalismo: método de pesquisa para as ciências da gestão. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 10, n. 2, June 2006. Available from <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-65552006000200008&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552006000200008&lng=en&nrm=iso)>. acesso em 26 Out. 2013.2013. <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552006000200008>.